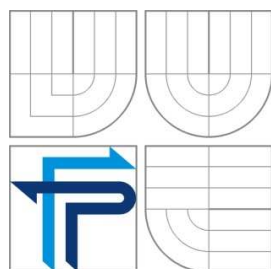


VYSOKÉ UČENÍ TECHICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
DEPARTMENT OF MANAGEMENT

KONKURENCESCHOPNOST SPOLEČNOSTI FEDEX NA ČESKÉM EXPRESNÍM TRHU

COMPETITIVENESS OF FEDEX ON CZECH EXPRESS MARKET

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. Adriana Nárožná

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. ROBERT ZICH, Ph.D.

BRNO 20014

Tato verze diplomové práce je zkrácená (dle Směrnice děkana č. 2/2013). Neobsahuje identifikaci subjektu, u kterého byla diplomová práce zpracována (dále jen „dotčený subjekt“) a dále informace, které jsou dle rozhodnutí dotčeného subjektu jeho obchodním tajemstvím či utajovanými informacemi.

Abstrakt

Diplomová práce s názvem „Konkurenceschopnost společnosti FedEx na českém expresním trhu“ se věnuje návrhům opatření společnosti FedEx v České republice vedoucích k posílení konkurenceschopnosti. Opatření byla navržena po prozkoumání vnitřního a vnějšího prostředí společnosti. Následně byla nastavena SWOT analýza, ze které vycházejí návrhy opatření pro zvýšení konkurenceschopnosti podniku.

Klíčová slova

Konkurenceschopnost, konkurenční výhoda, strategická analýza, strategie, SLEPTE analýza, Porterova analýza pěti hodnotových sil, SWOT analýza, expresní trh, kurýrní služby, mystery shopping, FedEx, UPS, DHL, TNT.

Abstract

Diploma Thesis called “Competitiveness of FedEx on Czech Express Market” deals with FedEx precautions for the company competitiveness improvement. The precautions were designed after internal and external analyses of the company, followed by SWOT analysis which is the base for the precautions for the company competitiveness increase.

Keywords

Competitiveness, competitive advantage, strategic analysis, strategy, SLEPTE analysis, Porter five forces analysis, SWOT analysis, express market, courier services, mystery shopping, FedEx, UPS, DHL, TNT.

NÁROŽNÁ, A. *Konkurenceschopnost společnosti FedEx na českém expresním trhu*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 133 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Robert Zich, Ph.D., Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně.
Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 30. května 2014

.....
Bc. Adriana Nárožná

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala panu Ing. Zichovi za odbornou pomoc a vstřícné vedení při vypracování této diplomové práce.

Obsah

ÚVOD	7
CÍLE.....	8
METODY ZPRACOVÁNÍ.....	10
1 TEORETICKÁ ČÁST.....	15
1.1 Konkurence.....	15
1.1.1 Obecné vymezení pojmu konkurence.....	15
1.1.2 Konkurenceschopnost.....	16
1.1.3 Subjekty na trhu.....	16
1.1.4 Průmyslový trh.....	18
1.1.5 Rivalita konkurence.....	20
1.1.6 Konkurenční dynamika.....	21
1.1.7 Konkurenční výhoda	23
1.2 Konkurenční strategie.....	30
1.2.1 Obecné konkurenční strategie	31
1.3 Služby.....	33
1.3.1 Marketing ve službách	33
1.3.2 Specifika oblasti logistiky.....	34
1.3.3 Expresní přeprava.....	35
1.4 Kritické zhodnocení teoretických východisek	36
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	38
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	45

Úvod

Dnešní společnost je hnána stále kupředu. Snaha být lepší se stává hnacím motorem každé firmy. Vzhledem k dnešnímu propojení trhů, je boj o moc větší než byl kdykoliv v minulosti. Boj o moc, úspěch nebo náklonnost a rivalita, toto je obecný význam slova konkurence. Konkurence na trhu je dosažení určité výhody před ostatními. Schopnost firmy konkurovat, je jádrem úspěchu podniku.

V této diplomové práci se budu věnovat společnosti FedEx na českém expresním trhu. Jedná se o společnost nabízející expresní přepravu zásilek do celého světa, dceřinou společností americké FedEx Express, patřící do skupiny FedEx Corporation, která na tamním trhu působí již 40 let a v zámoří je považována za leadera na trhu expresní přepravy. Na evropském trhu společnost nedosahuje takových výsledků. Český trh je součástí evropského, proto postavení společnosti FedEx v České republice je velice podobné.

Hlavní myšlenka této práce je navrhnout opatření, která pomohou společnosti v České republice najít opatření, která povedou ke zlepšení její konkurenceschopnosti.

Důvodem pro zvolení tématu konkurenceschopnosti právě ve společnosti FedEx je fakt, že jsem zaměstnancem společnosti již řadu let, myslím si že i na evropském trhu má společnost velký potenciál a zákazníkům má co nabídnout. Osobně by mě velice potěšilo kdyby FedEx na českém trhu začal sílit. Vidím několik možností pro jeho další rozvoj, které je ale třeba podrobně zkoumat, analyzovat a navrhnout způsob realizace.

Diplomová práce se skládá ze tří částí. První je část teoretická, kde vycházím z odborné literatury a studia na VUT v Brně. Dále navazuje analytická část, která obsahuje podrobnou analýzu současného stavu společnosti. Jako poslední část je návrhová část, která definuje konkrétní návrhy a řešení zvolené problematiky.

Cíle

Vymezení problému

Společnost FedEx je světovou TOP společností nabízející expresní přepravu zásilek po celém světě. Díky své rychlé, přesné, spolehlivé a kvalitní službě si získala velkou popularitu zejména v USA.

V této práci bych se chtěla věnovat společnosti Federal Express Czech, s.r.o, dceřiné společnosti FedEx Express. Jak si firma stojí na českém expresním trhu? Jaké je povědomí o značce u nás? V jaké pozici firma je v porovnání s ostatními konkurenty v odvětví? Kde jsou její možnosti pro zlepšování?

Právě těmito otázkami se chci zabývat ve své diplomové práci. Vzhledem ke stále sílícímu konkurenčnímu boji na trhu expresní přepravy se podniky musí stále více zabývat svým rozvojem a snažit se být lepší.

Cíl práce

Hlavním cílem této práce je pomocí strategických analýz nastavit opatření, která budou vést ke zlepšení konkurenceschopnosti podniku.

K výše zmíněnému cíli chci dosáhnout pomocí následujícího:

- 1) Zhodnocení současné situace společnosti Federal Express Czech, s.r.o.
- 2) Interní analýzou, kde se zaměřím na přepravovaný objem zásilek, finanční ukazatele, portfolio služeb
- 3) Analýzou obecného okolí
- 4) Analýzou oborového okolí
- 5) Bližší porovnání konkurentů pomocí marketingového mixu, mysterry shoppingu, a podílu konkurenčních společností na trhu
- 6) Následné vyhotovení SWOT analýzy vycházející z přechozích zjištění

7) Navržení opatření ke zvýšení konkurenceschopnosti společnosti
Interní informace budou poskytnuty zaměstnanci společnosti, managementem a
vlastními pracovními zkušenostmi.

Metody zpracování

SLEPTE analýza

Tato analýza bývá označována jako prostředek pro analýzu změn okolí. Umožňuje vyhodnotit případné dopady změn na projekt, které pocházejí z určitých oblastí podle těchto faktorů:

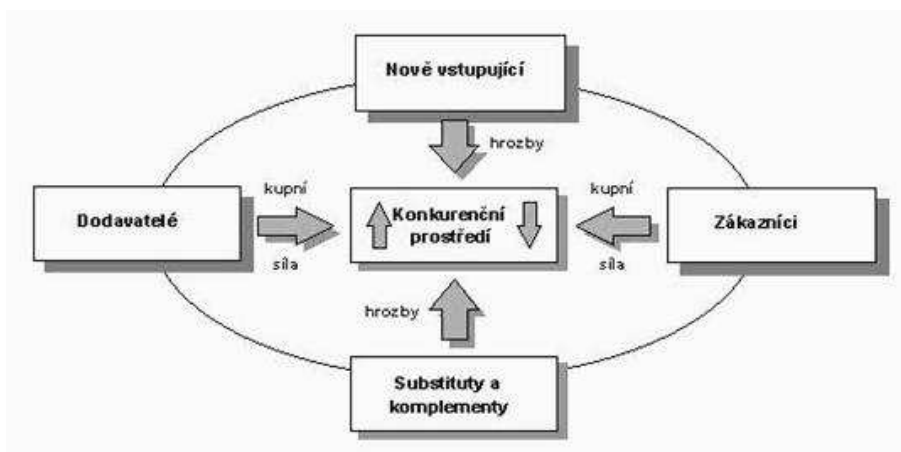
- social – sociální hledisko
- legal – právní a legislativní hledisko
- economic – ekonomické hledisko
- policy – politické hledisko
- technology – technické hledisko
- ecological – ekologické hledisko

V rámci analýzy se nemapuje pouze současná situace, ale pozornost se věnuje zejména otázkám, jak se toto prostředí bude či může do budoucna vyvíjet, jaké změny v okolí můžeme předpokládat (56).

Porterova analýza pěti hodnotových sil

Za jeden z cenných přínosů Portera lze označit jeho model pěti sil ovlivňujících atraktivitu trhu. Porter převážně poukazoval na zohledňování konkurence, protože o co je konkurence intenzivnější, o to menších výsledků dosahujeme. Jedním ze závěrů Porterových modelů tedy je, že firmy musejí směřovat své aktivity do oblasti s nízkou konkurencí (23).

Model určuje stav konkurence v odvětví, která závisí na působení pěti základních sil viz. obrázek 0.1.:



Obr.0.1: Porterův model pěti hodnotových sil, zdroj: (10)

- **riziko vstupu potenciálních konkurentů** - Jak snadné nebo obtížné je pro nového konkurenta vstoupit na trh? Jaké existují bariéry vstupu?
- **rivalita mezi stávajícími konkurenty** - Je mezi stávající konkurenty silný konkurenční boj? Je na trhu jeden dominantní konkurent?
- **smluvní síla odběratelů** - Jak silná je pozice odběratelů? Mohou spolupracovat a objednávat větší objemy?
- **smluvní síla dodavatelů** - Jak silná je pozice dodavatelů? Jedná se o monopolní dodavatele, je jich málo nebo naopak hodně?
- **hrozba substitučních výrobků** - Jak snadno mohou být naše produkty a služby nahrazeny jinými? (64)

Marketingový mix

Marketingový mix (4P) chápeme jako souhrn vnitřních činitelů podniku (soubor nástrojů), které umožňují ovlivňovat chování spotřebitele. Tyto nástroje marketingu – produkt (Product), cena (Price), distribuce (Place) a komunikace (Promotion) – musejí být vzájemně kombinovány a harmonizovány tak, aby co nejlépe odpovídaly vnějším podmínkám, tj. trhu (25).

Dle Kotlera, Armstronga (8) je marketingový mix “Soubor taktických marketingových nástrojů – výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu.”

Nástroje 4P:

- **Produkt** – označuje nejen samotný výrobek nebo službu (tzv. jádro produktu), ale také sortiment, kvalitu, design, obal, image výrobce, značku, záruky, služby a další faktory, které z pohledu spotřebitele rozhodují o tom, jak produkt uspokojí jeho očekávání
- **Cena** - je hodnota vyjádřená v penězích, za kterou se produkt prodává. Zahrnuje i slevy, termíny a podmínky placení, náhrady nebo možnosti úvěru
- **Distribuce** - uvádí, kde a jak se bude produkt prodávat, včetně distribučních cest, dostupnosti distribuční sítě, prodejního sortimentu, zásobování a dopravy.
- **Komunikace** - říká, jak se spotřebitelé o produktu dozví (od přímého prodeje přes public relations, reklamu a podporu prodeje) (62)

Mystery shopping

Neboli fiktivní nákup je kvalitativní metoda výzkumu trhu. Měří kvalitu služeb nebo se používá v situacích, kdy chceme získat informace o produktech a službách vlastní či konkurenční firmy. Fiktivní zákazník (mystery shopper) je výzkumník, fiktivní nakupující, který vystupuje jako normální zákazník. Jeho úkolem je nákup výrobku, kladení otázek, registrace stížností nebo hraní určité role. Podává pak o svých zkušenostech zpětnou vazbu. Tato technika sběru dat eliminuje únik informací. Záznamy se zpětnou vazbou vyplňuje výzkumník do dotazníku.

Při tomto výzkumu sledujeme oblasti, jako jsou:

- Počet zaměstnanců v prodejně
- Jak dlouho trvá, než si fiktivního zákazníka někdo všimne
- Jména zaměstnanců
- Zda je pozdrav přátelský
- Otázky kladené prodávčem pro nalezení vhodného produktu
- Druhy převedených výrobků

- Prodej argumenty používané prodavačem
- Zda a jak se prodavač pokouší uzavřít prodej
- Zda prodavač navrhuje prodej nějakého dodatečného produktu
- Zda prodavač pozval zákazníka k opětovné návštěvě prodejny
- Čistota prodejny a příslušenství
- Rychlost služby
- Dodržování norem společnosti vztahující se ke službě, vzhledu prodejny a prezentace

Nakupujícím jsou často uděleny pokyny k uskutečnění atypické transakce, aby se přesněji otestovaly znalosti a dovednosti zaměstnanců pro danou problematiku podle určitého scénáře. Ne všechny scénáře mystery shopping zahrnují pouze nákup. Můžeme posuzovat například kvalitu služeb, rychlost dodávek a vyřízení reklamací (11).

Krom tradičních forem mystery shoppingu se můžeme setkat i s následujícími podobami:

- Audio mystery shopping – audio mystery shopping v rámci tradičního mystery shoppingu využívá audio nahrávky, které slouží jako podklad pro hodnocení prodejců
- Competitive mystery shopping – jak naznačuje sám název tato forma je zaměřena na porovnání s konkurencí
- Merchandising audit – tato metoda je typická pro maloobchodní jednotky a hodnocení různých promo akcí, akcí podpory prodeje a merchandising akcí
- Mystery delivery – mystery delivery je zaměřeno na oblast doručování zásilek, kvalitu i rychlost doručení a mnohé další aspekty související s dodáním zboží zákazníkovi
- Mystery flying – specifický typ mystery shopping zaměřený na hodnocení kvality služeb letecké dopravy
- Real customer mystery shopping – tento typ mystery shoppingu se používá v případech, kdy je nemožné roli zákazníka simulovat mystery shopperem
- Mystery mailing, mystery návštěvy webových stránek – zaměřený na hodnocení webových stránek a mailové komunikace
- B2B mystery – určen pro průmyslové trhy (13)

SWOT analýza

Tato analýza je zaměřená na charakteristiku klíčových faktorů ovlivňující strategické postavení společnosti na trhu a ukazuje směr jejího dalšího směřování. Dochází zde ke konfrontaci vnitřních zdrojů a schopností firmy se změnami v jejím okolí.

identifikujeme pomocí ní hlavní silné a slabé stránky a porovnáváme s hlavními okolními vlivy, které nazýváme příležitosti a hrozby. SWOT analýza bývá východiskem pro formulaci strategie. (17)

Název SWOT je odvozený z anglických slov:

- S – strenghts (silné stránky)
- W – weaknesses (slabé stránky)
- O– opportunities (příležitosti)
- T – threats (hrozby) (20)

Sedláčková (17) navíc uvádí možné strategie, které vycházejí ze SWOT analýzy:

- Růstová strategie („max-max“ či „SO“) – využívá silné stránky firmy a příležitosti na trhu
- Diverzifikační strategie („min-max“ či „ST“) – smyslem je minimalizace hrozeb a maximalizace silných stránek.
- Turnaround strategie („max-min“ či „OW“) – smyslem je maximalizace příležitostí a minimalizace.
- Obranná strategie („min-min“ či „WT“) – v této strategii se firma ocitla pod náporom hrozeb a navíc u ní převažují slabé stránky, z toho důvodu je vhodné opustit pozici (17).

1 TEORETICKÁ ČÁST

1.1 Konkurence

1.1.1 Obecné vymezení pojmu konkurence

Konkurence jako taková je proces, který je předpokladem fungování tržního mechanismu. Její podstatou je střetávání protichůdných zájmů nejméně dvou tržních subjektů (3). V tomto kontextu můžeme také hovořit o konkurenci, jako o střetu jednotlivců nebo firem, které se snaží o získání většího podíl na trhu prostřednictvím prodeje zboží či služeb. Konkurence také může být definována jako tlak projevující se v libovolné oblasti podnikání anebo jako aktivita firmy na trhu (27).

V odborné literatuře můžeme najít mnoho definic pojmu konkurence. Vybrala jsem proto ty, o kterých se domnívám, že jsou aktuální.

- Konkurence je projevem hospodářské soutěže, vznikající mezi podnikateli nebo zbožím, respektive jedná se o soutěž mezi výrobcí zboží nebo poskytovateli služeb (19)
- Konkurence je ekonomická soutěž, při které vedle sebe operují velcí a malí výrobci, zákonem je zapovězeno nekalé soupeření a praktiky monopolní ekonomiky (22)
- V konkurenčním prostředí rozlišujeme konzistentní konkurenci - produkují stejné nebo podobné produkty a služby a nekonzistentní konkurenci - zřetelně odlišné a přesto si konkurující organizace (2)
- Konkurenceschopnost relativní pojem – vztahuje a poměřuje podnik s jeho konkurenty. Má-li být podnik finančně úspěšný, musí alespoň v některých činnostech předčít své konkurenty, tzn. být konkurenceschopný (4)

Ve své diplomové práci vycházím z chápání konkurence především jako hospodářské soutěže v nejširším slova smyslu tak, jak se k ní blíží většina autorů zaměřených na konkurenční boj.

1.1.2 Konkurenceschopnost

Konkurence je jedním z typických rysů firem ve všech tržních odvětvích, jakožto nikdy nekončící proces. Podstata konkurence firem je v jejich konkurenceschopnosti jakožto jedné z podob podnikatelského potenciálu.

Je třeba si uvědomit, že konkurenceschopnost nerozlišuje velké a malé firmy, ale rychlé a pomalé. Strategie a plánování jsou tudíž vhodné, a dnes i nutné, pro každého. Je potvrzeno, že firmy, které provádějí sofistikované plánování a využívají strategie, překonávají ty, které to nedělají. Klíčem všech strategických úvah je pochopení budoucnosti a rychlá reakce na změny, které přináší (1).

1.1.3 Subjekty na trhu

Z hlediska ekonomické teorie rozlišujeme tři základní subjekty trhu:

- **Domácnosti** – subjekty trhu, které prodávají svojí pracovní sílu a za získané peníze nakupují potřebné zboží a výrobky, zpravidla nejpočetnější
- **Firmy** – výrobní, prodejní subjekty trhu nebo subjekty poskytující služby, které prodávají své výrobky a služby a za utržené peníze nakupují výrobky a služby od jiných firem a to vše za účelem zisku
- **Stát (resp. vládu)** - subjekt trhu, který vystupuje jako kupující a prodávající zároveň, pro státní instituce se nakupují výrobky a služby, mezi úkoly státu v ekonomice patří zejména zvyšování efektivnosti, spravedlivosti a stability ekonomického systému

Kotler definuje základní rozdělení trhů:

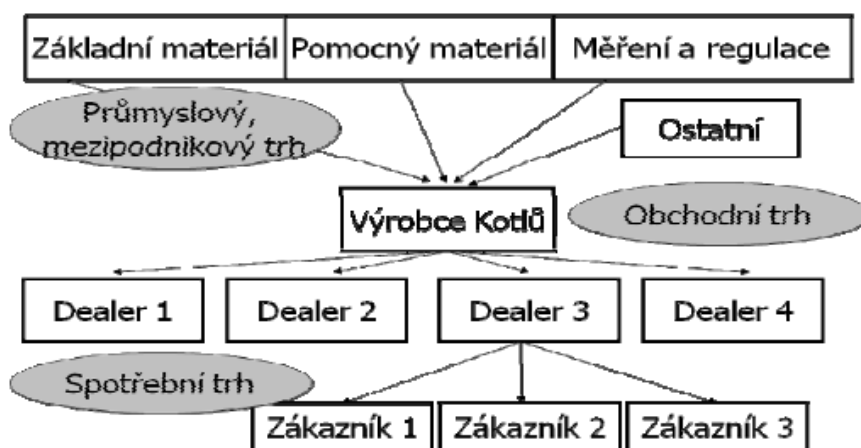
- Trh statků a služeb – na tomto trhu tvoří firmy nabídku a zákazníci poptávku. Jedná se o každodenní obchod
- Trh výrobních faktorů – na tomto trhu tvoří poptávku firmy, které hledají pracovní sílu a nabídku lidé (pracovní síla) (9)

Z ekonomického hlediska rozlišujeme následující druhy trhů, které uvádí Kotler

- Trh spotřebních předmětů
- Trh výrobních prostředků
- Trh práce
- Finanční trh – tvořen trhem peněžním a kapitálovým (9)

Dillerovo rozdělení trhu, které potvrzuje i Kotler:

- Obchodní trh – tvoří souhrn všech jednotlivců a organizací, kteří nakupují zboží a služby za účelem jejich dalšího prodeje či pronájmu.
- Spotřebitelský trh (B2C) – je trh, na kterém nakupují zákazníci za účelem konečné spotřeby
- Průmyslový trh (B2B, trh organizací, firemní trh) – je trh, na kterém nakupují organizace a firmy za účelem dalšího zpracování nebo výroby (28)



Obr.1.1: Rozdělení trhu podle Dillera, zdroj: (28)

Pro účely této diplomové práce se blíže zaměříme na B2B trh.

1.1.4 Průmyslový trh

B2B trh (trh organizací, firemní trh) se skládá ze všech společností, které nabývají zboží a služby využívané k tvorbě jiných výrobků nebo služeb, jež jsou prodávány, pronajímány nebo dodávány jiným. Hlavním odvětvím která vytváří firemní (B2B) trh, jsou zemědělství, lesnictví, rybářství, těžební průmysl, výroba, stavebnictví, doprava atd. B2B trhy mají několik charakteristických rysů, které jsou v ostrém kontrastu se spotřebitelskými trhy (6).

- Menší počet větších odběratelů
- Těsný vztah odběratele a dodavatele
- Profesionální přístup k nákupu
- Několik kupních vlivů
- Vícenásobné prodejní návštěvy
- Odvozená poptávka
- Nepružná poptávka
- Kolísavá poptávka
- Geografická koncentrace kupců
- Přímé nákupy (6)

B-2-B trh můžeme členit na:

- Trh organizací - zahrnuje firmy, které nakupují zboží a služby a vyrábějí z nich své výrobky. Patří zde i velkoobchodní a maloobchodní firmy, které zboží dále prodávají v nezměněné podobě se ziskem (6).
- Trhy institucí - zahrnuje vlády, školy, nemocnice a další vládní instituce. Tyto trhy mají nízké rozpočty a omezenou možnost volby. Největší z nich je vládní trh, vláda nakupuje výrobky a služby za účelem vzdělání, sociální péče, obrany a dalších veřejných potřeb. Pro vládní trh jsou typické veřejné soutěže a smluvní ceny (6).

1.1.4.1 Odlišnosti mezi B2B a B2C trhem

Hlavní rozdíly mezi spotřebním trhem a průmyslovým trhem, jsou uvedeny na obrázku 1.2.

	B2B MARKETING	B2C MARKETING
Motivace k nákupu	Zákazníci v oblasti průmyslového marketingu nakupují zboží proto, aby jej mohli dále použít pro svůj vlastní zisk (předprodat nebo použít jako dílčí součást či materiál na výrobu jiného produktu, které potom pro zisk prodají),	Koncoví zákazníci nakupují zboží pro svou osobní spotřebu, nikoliv s vidinou dalšího zisku.
Stimulace poptávky	Poptávku na B2B trhu nelze příliš stimulovat slevovými a podobnými akcemi v rámci podpory prodeje. Poptávka závisí na tom, kolik má firma svých vlastních zakázek - podle nich se rozhoduje, kolik materiálu nebo služeb potřebuje.	Výše poptávky na klasickém trhu s koncovými zákazníky je citlivá na slevy a další opatření v rámci podpory prodeje.
Cílová skupina	Segment B2B zákazníků je mnohem užší, většinou jej představují konkrétní firmy, za nimiž stojí konkrétní lidé.	V klasickém marketingu jde většinou o komunikaci s masou lidí, k jejichž oslovení je třeba využít masové propagace (nejčastěji reklamy).
Nákupní chování	Nákupní rozhodování na B2B trhu je racionální, účastní se ho více lidí a je systematické.	Koncoví zákazníci se o nákupu rozhodují impulzivně, nákup je často motivován emocemi.
Objemy nákupů	V oblasti B2B trhu platí, že méně zákazníků (firem) nakupuje velké objemy zboží. V zásadě jde o	Na B2C trhu naopak více zákazníků nakupuje menší množství zboží, obvykle jen pro svou vlastní osobní

	takové množství zboží, který sám B2B zákazník (firma) není schopna sama spotřebovat. Navíc už víme, že to není ani jejím záměrem.	spotřebu, popř. spotřebu členů rodiny či přátel.
Distribuční cesty	B2B trhy se také vyznačují mnohem kratšími distribučními řetězci, kdy zboží projde rukama mnohem méně prostředníků.	U běžného spotřebního zboží se lze setkat s dlouhými distribučními cestami, kdy musí zboží, než se dostane ke koncovému zákazníkovi, projít od výrobce, přes velkosklady až po maloobchody.

Obr.1.2: Hlavní rozdíly mezi B2B a B2C trhem, zdroj: (49)

1.1.4.2 Vztahy na B2B trhu

Obecně na trhu existuje pět úrovní vztahů se zákazníky:

- základní (firma výrobek jen prodá a dál se už o zákazníky nestará),
- reaktivní (firma výrobek prodá a zákazník ji může kontaktovat),
- odpovědný (prodejce zpětně zákazníka kontaktuje a získává názory),
- proaktivní (firma zákazníka kontaktuje častěji a posílá mu novinky),
- partnerský (jde o neustálou spolupráci firmy se zákazníkem) (6)

Firmy operující na B2B trzích využívají principu 80/20. Tzn. že 20% největších zákazníků vytvoří ve firmě 80% obrátu. Proto by společnosti měli věnovat svým „věrným“ zákazníkům náležitou péči.

1.1.5 Rivalita konkurence

Konkurenci lze chápat také jako rivalitu. Tuto problematiku popisuje Porterův model pěti konkurenčních sil. Rivalita trhu závisí na působení a interakci základních sil

(konkurence, dodavatelé, zákazníci a substituty) a výsledkem jejich společného působení je ziskový potenciál odvětví.

Za základní strukturální činitele podmiňující intenzitu konkurence považuje Porter pět dynamických konkurenčních faktorů:

- potenciální novou konkurenci
- rivalitu mezi stávajícími konkurenty
- vliv odběratelů (zákazníků)
- vliv dodavatelů
- substituční (64)

1.1.6 Konkurenční dynamika

1.1.6.1 Vývoj trhu

Poslední desetiletí bylo pro mnoho firem obdobím prosperity. Přispěly k ní zejména stabilita prostředí, silný demografický růst a prodlužující se délka života. Firmám se dařilo vyvíjet nové výrobky, uvádět je na trh a komunikovat se spotřebiteli. Dnes je však mnohem složitější úspěchu dosáhnout. Hlavními příčinami jsou:

- Rostoucí koncentrace v oblasti distribuce spotřebního zboží – v oblasti distribuce dochází ke značné koncentraci. Distribuční cesty jsou ovládány několika mocnými distributory.
- Počet konkurujících si firem se snížil, ale výrazně vzrostl počet značek – nadnárodní firmy a další korporace posílili svůj vliv. Na trhu je méně firem, ale vyšší počet značek
- Výrazné snížení délky cyklu tržní životnosti výrobků
- Výměna zboží je levnější než jeho oprava – výrobní proces je natolik efektivní, že obměna výrobku je levnější než jeho oprava
- Digitální technologie způsobila revoluci na mnoha trzích – digitální věk podporuje vznik nových výrobků a služeb. Technologie akcelerují inovační

rytmus a počet a počet nových produktů. Internet usnadňuje vznik nových značek a nových přístupů k podnikání

- Vyrůstá počet registrací ochranných známek a patentů – nárůst počtu patentů a ochranných známek je důkazem stále rostoucí konkurence na trhu
- Prudce roste množství různých modifikací výrobků – v každé kategorii zboží exponenciálně vzrostl výběr díky nabídce nejrůznějších variant a modifikací výrobků. Výrobní kategorie jsou z hlediska dalších možných variant do značné míry satureovány.
- Trhy jsou silně roztrženy – trhy se liší na mikrosegmenty, které jsou méně ziskové
- Lidé jsou přesyceni reklamou a fragmentace médií komplikuje uvádění nových výrobků na trh – lidé jsou přesyceni reklamou. Tržní segmenty jsou menší a komunikace při uvádění nových výrobků na trh je stále dražší. Pokud chceme docílit dobrého mediálního pokrytí, musíme prezentovat značku v mnoha médiích. Proto je uvádění nových výrobků na trh nákladnější.
- Možnost zaujmout prostor v mysli spotřebitele je stále menší – spotřebitelé jsou vybíraví. Stále více ignorují komerční komunikaci. Jedinou možností, jak je zaujmout, jsou inovace (7)

1.1.6.2 Dynamika prostředí

Dynamika prostředí zapříčinila změny v oblasti:

- Struktura trhů – trhy se stávají globálními
- Mobility jednotlivců a velkých technologií a jejich dopad na marketing – trhy se začínají tříštit až na malé výklenky
- Povaha tržních segmentů – zásadní změny ve strukturách rodin, v mixu etnik atd.
- Strategie aliance a sítě organizací – společnosti zlepšují spolupráci na bázi podílení se na výzkumu a vývoji nových výrobků (33)

1.1.6.3 Koncepce konkurenční dynamiky

- Konkurenční rivalita – to co firmy dělají a jak reagují na aktivity konkurence při snaze získat lepší tržní pozici
- Konkurenční chování – aktivity firem kterými se snaží vytvářet a udržovat svoje konkurenční výhody s cílem posílit pozici na trhu
 - motivace – co chci dosáhnout
 - postoj – co můžu a co jsem schopen
 - povědomí – co si myslím o ostatních firmách
- Konkurenční dynamika - veškeré konkurenční chování firem na trhu (71)

1.1.7 Konkurenční výhoda

Společnosti musí být nejen schopné vytvořit vysokou absolutní hodnotu, ale také vysokou hodnotu v porovnání s konkurencí, a navíc s dostatečně nízkými náklady. Konkurenční výhoda je schopnost společnosti vykonávat něco jedním či více způsoby tak, že to konkurence nedokáže. Jakákoliv výhoda musí být zákazníky chápána jako výhodná pro zákazníka (6).

1.1.7.1 Vazba na hodnotu pro zákazníka

Kotler definuje hodnotu pro zákazníka jako spotřebitelskou přidanou hodnotu, což znamená rozdíl mezi celkovou spotřebitelskou hodnotou (soubor užiteků, které spotřebitel od výrobku či služby očekává) a celkovou spotřebitelskou cenou (soubor nákladů, které musí zákazník vynaložit) (6).

Hodnota je vždy subjektivní záležitostí, neboť jde spíše o to, jak zákazník výrobek nebo službu vnímá, než že by ji bylo možné určit objektivně prodávajícím. Toto vnímání produktu zákazník porovnává s tím, co musí obětovat, zaplatit. (12).

„Jen velmi vysoká hodnota pro zákazníka, zakládající konkurenceschopný a komerčně úspěšný výrobní program, je ve všech strategiích zajišťujících existenci a budoucnost

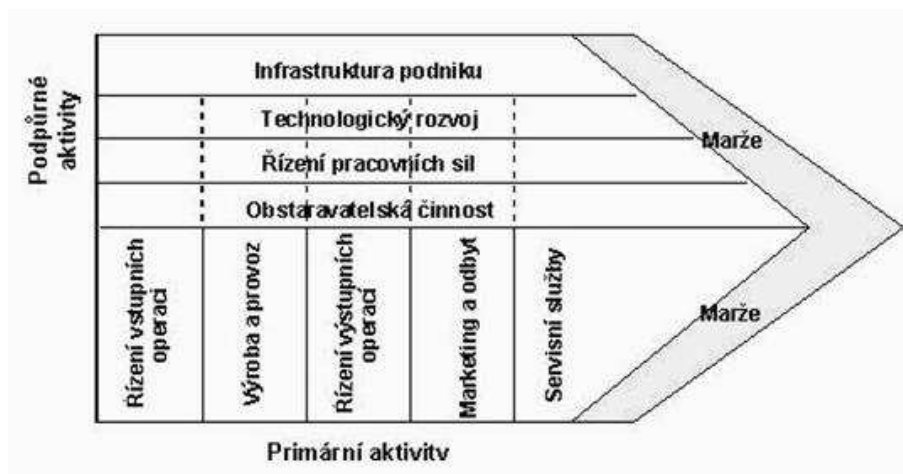
firmy první věcnou a bezpodmínečnou podmínkou i předpokladem úspěšnosti kterékoliv z cest k vysoké prosperitě či jen k zachování firmy“ (24).

1.1.7.2 Hodnotový řetězec

Aby byla konkurenční výhoda jasnější, viditelnější. Je třeba se na podnik přestat dívat jako na celek a rozebrat si ho na jednotlivé celky. Nástrojem zkoumání je hodnotový řetězec, který rozdělí podnik dle jeho strategicky významných činností a zjistí, zda tyto činnosti dělá levněji a lépe než jeho konkurenti.

Michael Porter vytvořil hodnotový řetězec jako primární nástroj sloužící k identifikaci možností, jak vytvořit větší hodnotu pro zákazníka. Veškeré společnosti zahrnují soubor aktivit, jejichž hlavním cílem je navrhovat, vyrábět, distribuovat a podporovat své výrobky (8). Hodnotový řetězec podniku a způsob jak podnik provádí jednotlivé činnosti, jsou odrazem jeho historického vývoje, jeho strategie, jeho přístupu k realizaci této strategie a vnitřní ekonomiky těchto činností samotných. Rozdíly mezi hodnotovými řetězci konkurentů jsou klíčovým zdrojem konkurenční výhody. Hodnotový řetězec ukazuje celkovou hodnotu a sestává z hodnototvorných činností a marže. Hodnototvorné činnosti jsou fyzicky a technologicky odlišné činnosti, které podnik koná. Jsou to stavební kameny, jimiž podnik vytváří výrobek mající pro jeho kupce určitou hodnotu. Marže je rozdíl mezi celkovou hodnotou a souhrnnými náklady na vykonání potřebných hodnototvorných činností (16). Hodnotový řetězec charakterizuje každý podnik a jeho procesy jako probíhající řadu dílčích činností, které společně ovlivňují pozici podniku ve vztahu k zákazníkům i ke konkurenci. Tyto činnosti se podílejí na vytváření hodnoty, proto se také používají k hodnocení vlivu jednotlivých dílčích činností na celkovou hodnotu podniku a mohou být následně zdokonalovány (4).

Hodnototvorné činnosti rozdělujeme na primární a podpůrné činnosti, jak je znázorněno na obrázku 1.3.



Obr. 1.3: Generický hodnotový řetězec, zdroj: (16)

1.1.7.3 Primární činnosti

V podniku lze identifikovat pět kategorií primárních činností, které Porter popisuje jako:

- řízení vstupních operací – zahrnuje činnosti spojené s přejímáním, skladováním a rozdělováním vstupů na výrobek, například manipulace s materiálem, uložení ve skladu, regulace výše zásob, plánování nákladní dopravy a další
- výroba a provoz – zahrnují činnosti umožňující přepracování vstupů do finální podoby výrobku, například obrábění, broušení, lakování, montáž, údržba zařízení, balení, testování a další
- řízení výstupních operací – obsahuje činnosti zajišťující odvoz, skladování a fyzickou distribuci výrobku, například uskladnění hotových výrobků, vnitropodniková doprava, zpracování objednávek (kompletace, balení) a jiné
- marketing a odbyt – činnosti, které kupující lákají ke koupi a umožňují ji, lze sem zahrnout reklamu, propagační akce, předběžné nabídky, výběr distribučních cest a další
- servisní služby – činnosti, které umožňují zvyšování a udržování hodnoty výrobku, například instalace, zaškolení údržby, opravy, dodávky náhradních dílů, seřízení výrobku a jiné (16)

1.1.7.4 Podpůrné činnosti

Podpůrné činnosti jsou tvořeny čtyřmi kategoriemi činností, které Porter popisuje jako:

- obstaravatelská činnost – zajišťuje nákup vstupů, které se dále využívají v hodnotovém řetězci podniku; jsou to suroviny, zásoby, strojní zařízení, vybavení laboratoří a kanceláří, budovy a jiné; nakoupené vstupy se objevují v každé hodnototvorné činnosti, včetně podpůrných;
- technologický rozvoj – zahrnuje řadu činností, které usilují o zkvalitnění výrobku a zlepšení výrobního postupu
- řízení pracovních sil – sestává z činností zabývajících se nábořem, najímáním, výcvikem, dalším rozvojem a platy zaměstnanců
- infrastruktura podniku – jsou to činnosti, které zahrnují generální ředitelství, plánování, finance, účetnictví, právní oddělení, správní záležitosti a řízení jakosti, napomáhá celému řetězci a ne pouze jednotlivým činnostem (16)

„Aby bylo možné dosáhnout konkurenční výhody, je třeba za rozhodující činnosti považovat ty, které vykazují vysoký potenciál diferenciací z pohledu zákazníka a jsou významně spojeny s ovlivňováním výše nákladů. Je třeba si také uvědomit, že hodnototvorné činnosti nejsou identické s uspořádáním jednotlivých podnikových útvarů, je třeba je specifikovat vždy podle daného podniku“ (21).

Uvnitř každé kategorie primárních a podpůrných činností se vyskytují tři typy činností. Jsou to činnosti přímé a nepřímé a zabezpečování kvality. Přímé činnosti jsou přímo zapojené do tvorby hodnoty. Jejich plynulost zajišťují činnosti nepřímé. Zabezpečování kvality zahrnuje činnosti, které se podílejí na zabezpečování kvality jiných činností (16).

1.1.7.5 Vymezení hodnotového řetězce

Pro určení konkurenční výhody je potřeba přesně vymezit hodnotový řetězec v daném odvětví. Je třeba určit hodnototvorné činnosti, kterými rozumíme primární a podpůrné činnosti generického řetězce. Jelikož vše co podnik dělá, musí být obsaženo

v primárních nebo podpůrných činnostech. Vymezení podstatných hodnototvorných činností vyžaduje, aby byly odděleny činnosti s různou technologií a ekonomikou. Široké funkce jsou dále rozčleněny do užších segmentů nebo jednotlivých činností. Vhodná míra toho rozčlenění závisí na ekonomice a účelu činnosti pro které je hodnotový řetězec analyzuje (16).

1.1.7.6 Vztahy v hodnotovém řetězci

Vztahy v hodnotovém řetězci jsou vzájemně propojené. Jak je vykonávána jedna činnost může ovlivnit průběh další činnosti. Tyto vzájemné vazby je nutné koordinovat a využívat za pomoci mnoha informací. Vazby mohou existovat mezi jednotlivými činnostmi podniku a zároveň mezi řetězcem podniku a hodnotovými řetězci dodavatelů a distributorů. Existuje mnoho příčin vzniku takovýchto vazeb, jako i mnoho úrovní.

Dle Portera patří mezi hlavní příčiny vzniku vzájemných vazeb:

- stejná funkce se dá provádět různými způsoby
- větším úsilím v nepřímých činnostech lze zlepšit náklady nebo výkon přímých činností
- činnosti vykonané uvnitř podniku snižují potřebu předvádět výrobek, vysvětlovat jeho
- obsluhu nebo mu poskytovat servis v terénu
- zabezpečování kvality lze provádět různými způsoby (16)

Podnik musí identifikovat vazby, které existují mezi jednotlivými činnostmi podílejícími se na tvorbě hodnoty a optimálně je využívat. Rozlišujeme vazby vertikální, horizontální a podnikové sítě.

Vertikální vazby

Jedná se o vazby vznikající mezi hodnotovým řetězcem podniku a hodnotovými řetězci dodavatelů a distribučních cest. Vazby podniku na dodavatele jsou oboustranně prospěšné.

Rozdělení zisků, plynoucích z koordinace a z co nejlepšího využití vazeb mezi podnikem a jeho dodavateli, je funkcí dohadovací síly dodavatelů a odráží se v marži

dodavatelů. Dohadovací síla dodavatelů je zčásti strukturní a zčásti závisí na nákupních zvyklostech podniku. Vazby podniku na distribuční cesty jsou podobné jako na dodavatele. Je nutné, aby vzájemné vazby byly optimálně využívány, rozvíjeny a koordinovány za účelem zvýšení diferenciace a snižování nákladů (16).

Horizontální vazby

Mnoho velkých podniků je rozčleněno do obchodních jednotek. Horizontální vazby zajišťují provázanost a koordinaci jednotlivých obchodních jednotek.

Porter definuje horizontální strategii jako koordinovaný soubor cílů a zaměření politiky týkající se odlišných obchodních jednotek, které jsou ale ve vzájemném vztahu. Nenahrazuje jednotlivé strategie obchodních jednotek, ale koordinuje je tak, aby se výhody maximalizovaly z pohledu celého podniku a ne jen z pohledu obchodní jednotky. Je tedy chápána jako metoda prosazení celopodnikových cílů do strategií jednotlivých obchodních jednotek. Úspěch společnosti jako celku je pro obchodní jednotky i celý podnik mnohem důležitější, než úspěch jednotlivých obchodních jednotek (16).

Existují tři vzájemné vztahy mezi obchodními jednotkami:

- Hmotné vzájemné vztahy - vznikají z možnosti provádět určité činnosti v hodnotovém řetězci společně s příbuznými obchodními jednotkami v důsledku společných kupujících, distribučních cest, technologií a jiných faktorů
- Nehmotné vzájemné vztahy - znamenají přenášení manažerského know-how mezi samostatnými hodnotovými řetězci. Jde o to použít systém nebo metodu vyvinutou v jedné jednotce po určité modifikaci v jednotce jiné
- Konkurenské vzájemné vztahy - je nutno identifikovat s ohledem na konkurenty, kteří soupeří s firmou ve více odvětvích, tedy s více obchodními jednotkami. Zde dochází ke spojování jednotlivých odvětví dohromady, protože akce zaměřené proti firmě v jednom odvětví mají důsledky i v jiném (69)

Podnikové sítě

Jde o spojení podniků a vykonávání některých činností společně. Vznik podnikové sítě je podmíněn důvěrou a loajalitou mezi partnery a měl by být přínosný pro všechny

zúčastněné subjekty. Sdílení informací a zdrojů umožňuje snížení nákladů či vstup na nové trhy.

Síťové podnikání je možné definovat jako vzájemné propojení podniků, které se společně podílejí na tvorbě konečného produktu. Mohou spolupracovat například na výzkumu a vývoji, vytváření společných logistických řešení, budování distribuční sítě apod. Využívají společné zdroje za účelem realizace společných projektů. Prostřednictvím sítě se podnik spojuje se svými zákazníky, dodavateli, zájmovými subjekty, konkurenty, ale spolupráce zahrnuje i výzkumné ústavy, vzdělávací instituce a veřejné orgány. Přínosem je přístup k dodatečným prostředkům, schopnostem a trhům, urychlení poznávání a učení, usnadnění tvorby inovací, specifické úspory z rozsahu a sdílení režijních nákladů (14).

Pokud dojde ke spojení dvou nebo více konkurentů, hovoříme o strategické alianci.

Strategické aliance je partnerství konkurentů, kteří se rozhodli spojit své zdroje za účelem získání strategické výhody. Jednotlivé subjekty vnášejí do aliance specifické dovednosti, know-how a zdroje, které jim umožní upevnit svou pozici vůči konkurentům, kteří nejsou členy aliance (14).

Mnohé strategické aliance nabývají podobu marketingových aliancí. Dle Kotlera jde o čtyři hlavní kategorie:

- aliance založené na výrobku nebo službě – jedna společnost poskytne licenci na její produkt jiné společnosti nebo dvě společnosti dodávají na trh své doplňující se výrobky apod.
- propagační aliance – společnost propaguje výrobek nebo službu jiné společnosti
- logistické aliance – společnost nabízí výrobku jiné společnosti logistické služby
- spolupráce při tvorbě cen – společnosti spolupracují při stanovování zvláštních cen, například vzájemné slevy a jiné (6)

1.2 Konkurenční strategie

Cílem konkurenční strategie je získat konkurenční výhodu pro danou společnost. Získání konkurenční výhody znamená pro společnost dosažení takového produktu nebo služby, která má výraznou hodnotu pro zákazníka a vytváří současné příznivé ekonomické podmínky pro daný podnik.

Určujícími faktory výkonnosti podniku jsou:

- a) přitažlivost odvětví - konkurenční strategie a její pravidla rozhodují o přitažlivosti daného odvětví. Tyto pravidla jsou ukázána na pěti faktorech. K nejvýznamnějším analýzám, které se zabývají konkurenčním prostředím patří Porterův model pěti konkurenčních sil
- b) relativní postavení podniku uvnitř odvětví - mapuje, zda se podnik pohybuje nad nebo pod odvětvovým průměrem). Porter definuje dvě základní konkurenční výhody

- nízké náklady

O jejich chování v rámci jednotlivých činností rozhodují tzv. hnací síly nákladů. Přičemž konkurenční výhody podnik dosáhne tehdy, jestliže jeho souhrnné náklady na výkon daných hodnototvorných činností jsou nižší než konkurentů. Mezi základní hnací síly nákladů patří úspory z velkovýroby, získané poznatky a znalosti, struktura využití kapacit atd. Porter zde pak dále také uvádí dva zásadní způsoby, jak může podnik získat výhodu nízkých nákladů. Buď musí získat kontrolu nad hnacími silami nákladů, nebo zcela změnit složky a podobu hodnotového řetězce (26)

- Diferenciace

Za základ této konkurenční výhody je považován výběr vhodné politiky, vzájemné vazby (uvnitř hodnotového řetězce, s dodavateli, s distributory), časové plánování a další aspekty. Souhrnné označení, které se pro tyto faktory používá, je hnací síly jedinečnosti. Přičemž k nadprůměrnému výkonu vede diferenciace tehdy, jestliže dosažená cenová přírážka převyší všechny náklady navíc, aby podnik dosáhl jedinečnosti. Porter také zdůrazňuje, že jedinečnost nevede k diferenciaci, pokud nemá pro kupujícího určitou hodnotu. Přičemž hodnotu, která umožňuje podniku stanovit si

vyšší cenu, vytváří firma pro kupujícího buď tím, že sníží náklady kupujícího, nebo tím, že zvýší jeho výkonnost (26)

Na tyto základní dva typy konkurenční výhody navazují tři obecné konkurenční strategie (které mohou být použity jednotlivě nebo v kombinaci) pro posílení postavení společnosti na trhu a pro předstižení konkurentů v odvětví.

- a) prvenství v celkových nákladech (nizkých nákladech)
- b) diferenciacce
- c) soustředění pozornosti (fokální strategie) (15,16)

1.2.1 Obecné konkurenční strategie

Rozlišujeme 3 typy obecných konkurenčních strategií:

- **Prvenství v celkových nákladech**

První strategie, která se stala velmi běžnou v sedmdesátých letech, spočívá v úsilí dosáhnout prvenství v celkových nákladech v odvětví. Prvenství v nákladech vyžaduje zavést výkonné výrobní zařízení, důsledně sledovat možnosti ve snižování nákladů vlivem zkušeností, přísně kontrolovat přímé a režijní náklady, vyhýbat se účtům zákazníků s minimálním krytím a minimalizovat náklady v takových oblastech, jako jsou výzkum a vývoj, služby, prodej, reklama atd. Jakmile podnik dosáhne nízkých nákladů, přináší mu to nadprůměrné výnosy v jeho odvětví bez ohledu na přítomnost vlivných konkurenčních sil. Nízké náklady chrání společnost před vlivnými odběrateli, protože ti mohou stlačit ceny pouze na úroveň nejúspěšnějšího konkurenta. Nízké náklady přinášejí rovněž ochranu proti vlivným dodavatelům, a to tím, že skýtají větší pružnost vypořádat se s růstem vstupních nákladů (15,16).

Dosáhnout pozice celkových nízkých nákladů často vyžaduje získat vysoký relativní tržní podíl na trhu nebo jiné přednosti, jako je výhodný přístup k surovinám. Může to vyžadovat i zjednodušení konstrukce produktu, aby se usnadnila jeho výroba, udržení

širokého spektra příbuzných produktů k rozložení nákladů a obslužení všech hlavních skupin odběratelů, aby bylo dosaženo potřebného objemu (15,16).

- **Diferenciace**

Druhou obecnou strategií je diferencování produktu nebo služeb nabízených podnikem, vytvoření něčeho, co je přijímáno v celém odvětví jako jedinečné. Přístupy k diferenciaci mohou mít mnoho forem: design nebo image značky, technologie, vlastnosti, zákaznický servis, prodejní síť nebo jiné způsoby. Strategie diferenciaci neumožňuje společnosti, aby ignorovala náklady. Je možné spíše říci, že náklady nejsou jejím hlavním strategickým cílem. Diferenciace vytváří ochranu proti konkurenčnímu soupeření, protože zákazníci jsou věrní osvědčené značce a jsou méně citliví vůči cenám. Dosažení diferenciaci produkce může někdy bránit v získání velkého podílu na trhu. Často to totiž znamená vytváření dojmu exkluzivity, který je neslučitelný s velkým podílem na trhu (15,16).

- **Soustředění pozornosti (fokální strategie)**

Poslední obecnou strategií je soustředění se na konkrétní skupinu odběratelů, segment výrobní řady nebo geografický trh. Tato strategie vychází z předpokladu, že společnost je schopna sloužit svému zvolenému strategickému cíli efektivněji či účinněji než konkurenti, kteří mají širší záběr činnosti.

Fokální strategie má dvě varianty. Při nákladové fokální strategii usiluje podnik ve svém cílovém segmentu o výhodu nejnižších nákladů, kdežto při diferenciacní fokální strategii o diferenciaci. Obě varianty fokální strategie spočívají na rozdílech mezi segmenty, na než podnik koncentroval svou pozornost, a jinými segmenty v daném odvětví. Podnik s fokální strategií může tedy získat konkurenční výhodu tím, že se bude těmto segmentům věnovat plně a výhradně (15,16).

1.3 Služby

„Služba je jakákoliv činnost, výhoda či schopnost, kterou může jedna strana nabídnout druhé straně. Služba je svou podstatou nehmotná a nevytváří žádné hmotné vlastnictví. Poskytování služby může (ale nemusí) být spojeno s hmotným produktem“ (6).

Obecně vzato, nabídka firmy často zahrnuje nějaké služby. Jejich podíl na celkovém výrobku může být různý. Vlastně jen zřídka najdeme čistou službu nebo čisté zboží (8).

Rozlišujeme pět kategorií nabídek:

- **Čisté hmotné zboží** – výrobkem nejsou spojeny žádné služby
- **Hmotné zboží doprovázené jednou či více službami** – prodej technologicky pokročilých výrobků, jako jsou počítače a osobní vozy, často závisí na kvalitě a dostupnosti souvisejících služeb
- **Hybridní nabídka** – skládá se stejnou měrou ze zboží i služby
- **Služba doprovázena drobným zbožím** – je tvořena hlavní složkou, doprovodnými službami a podpůrným zbožím
- **Čistá služba** – jako například finanční služby nebo hlídání psa (8)

1.3.1 Marketing ve službách

Široké spektrum marketingových programů znamená, že se musí jejich poskytovatelé při snaze o získání konkurenční výhody zaměřit na problémy pro dané služby specifické. Navzdory této různorodosti však mají služby celou řadu jedinečných charakteristik, které je třeba při návrhu programů zohlednit.

Při tvorbě marketingových programů musí firma zohlednit pět hlavních charakteristik služeb: nehmotnost, neoddělitelnost, proměnlivost (heterogenita) a absenci vlastnictví (8).

1.3.2 Specifika oblasti logistiky

Moderní logistika představuje plánování, implementaci, kontrolu fyzického toku materiálů a konečných produktů od místa vzniku k místu užití tak, aby potřeby zákazníka byly se ziskem vyplněny. Jednoduše řečeno, dostat správný produkt ke správnému zákazníkovi ve správný čas a na správné místo.

Logistika se netýká jen distribuce směrem ven (přesun výrobků z výroby k zákazníkovi), ale také distribuce směrem dovnitř (přesun výrobků a materiálu od dodavatele do výrobního závodu), a zpětné distribuce (přesun poškozených, nechtěných nebo nadbytečných výrobků vrácených zákazníky nebo distributory) (6).

Úkolem logistiky je tedy koordinovat celý fyzický distribuční systém – činnost dodavatelů, nákupčích, marketérů atd. (6).

V logistice jsou rozhodujícími faktory rychlost, spolehlivost, vzdálenost a pokrytí. S rozvojem informačních technologií se každý z uvedených faktorů rychle rozvíjí. V posledních desetiletích se začleňuje do logistických sítí krom efektivity a produktivity systém Just in Time¹.

Z následujícího obrázku (1.4.) vidíme rozdělení do čtyř funkčních oblastí, dimenzí, a trendy, které reprezentují některé z nejdůležitějších podmínek a požadavků trhu

FUNKČNÍ OBLAST	DIMENZE	HNACÍ SÍLA, TRENDY
Obchod	Kvalita	TQM ²
	Řízení zásob	JIT
	Hladký průběh transakcí	EDI ³
	Konkurenční výhoda	Rychlost přístupu na trh

¹ JIT – Just In Time - termín pro přístup k výrobě, který umožňuje podniku vyrábět výrobky v určeném množství a určeném čase dle požadavků zákazníka. Někdy se v češtině užívá ekvivalentu „právě včas“.

² TQM – Total Quality Management – komplexní řízení kvality

³ EDI – Electronic Data Interchange – elektronická výměna dat

	Efektivita	e-obchod
Logistika	Rychlost a spolehlivost	Časově vymezené doručení
	Přístup na trh	Deregulace
	Zákaznické služby	Rozšířené možnosti služeb
	Geografické pokrytí	Globální rozsah
	Integrovaná řešení	Integrovaný SCM ⁴
Zákazník	Volby / preference	Od hromadné produkce k tržní segmentaci
	Výroby na míru	Hromadné přizpůsobení potřebám zákazníka
	Prodejní kanály	Rozvoj elektronického trhu
Ekonomika	Globální ekonomika	Rostoucí výstupy, obchod a investice
	Ekonomický růst	Růst rozvojových trhů
	Integrace	Globalizace

Obr. 1.4: Vývoj expresní přepravy, zdroj: Zdroj: (63)

1.3.3 Expresní přeprava

Expresní přeprava zásadně ovlivnila efektivitu celé ekonomiky. Přeprava zásilek a dokumentů byla dříve uskutečňována náhodným systémem zasílatelů používajícím nezávisle provozované automobily, vlaky, lodě a letadla. Rychlost ani spolehlivost doručení nebyly charakteristickým znakem tohoto systému.

Mezi přínosy expresní přepravy patří:

- Snížení skladových zásob a přepravních nákladů
- Časově vymezené a spolehlivé doručení

⁴ SCM – Supply Chain Management – řízení dodavatelských řetězců

- Zvýšení hodnoty podniku – redukce skladových zásob a s tím související pokles provozních nákladů, lepší řízení zásob a s tím související uvolnění dodatečného provozního kapitálu jeho následné využití
- Nárůst výrobní flexibility – zákazník je schopen rychle přizpůsobit výrobu poptávce a tím zvyšovat svůj obrat
- Uplatnění technologie čárových kódů – přehledné a dostupné informace o zásilce
- Supply chain – soulad mezi nabídkou a poptávkou. Přístup tlačení výrobním produktem, tzv. orientace “supply/push”. Cílem Supply Chain Managementu je minimalizovat nedostatek i přebytek zásob.
- Zkrácení výrobního cyklu
- Rychlost přístupu na trh (60)

1.4 Kritické zhodnocení teoretických východisek

Práce vychází z teoretických poznatků od více autorů. Pohled na konkurenci obecně jsem volila citovat autory, kteří mají diametrálně odlišné pohledy na tuto problematiku. Jsou to Souček, Veber, Donnelly a Hron. Hlavními autory, kterými je práce podložena jsou Kotler P., Porter M. E.

Kotlera jsem volila z důvodu marketingového pojetí, jeho vymezení průmyslového trhu (kde se shoduje i s dalším citovaným autorem Dillerem H.). Volba Portera z důvodu pohledu na konkurenční strategie, vytváření hodnoty pro zákazníka, konkurenční výhodu a posilování konkurenceschopnosti.

Dále jsou citováni i jiní autoři, kteří pojetí Kotlera a Portera doplňují, Jsou to Vlček a jeho pojetí hodnoty pro zákazníka, hodnotový řetězec Tiché a Hrona atd.

V této diplomové práci se jedná o firmu, nabízející služby, proto je kladen důraz na marketing ve službách více, než u klasického pojetí při nabídce hmotných produktů. Je tedy poukázáno na marketing v oblasti služeb autorů Kotlera, Wonga, Sunredse a Armstronga.

K vypracování uceleného konceptu rozvoje konkurenceschopnosti společnosti FedEx, využívám základní marketingové modely, které vedou k podrobné analýze obecného a oborového prostředí ve kterém se firma pohybuje. Dále využívám možnost prozkoumání vnitřního prostředí firmy z vlastních zkušeností, jako zaměstnance společnosti.

Aby se firma mohla stát na trhu úspěšnou, nestačí pouze vyhotovit analýzy. Je nutné podnik také rozebrat z hlediska fungování jeho marketingových aktivit, a to z pohledu fungování vnitřní struktury podniku, v interakci s okolními faktory, které na firmu působí zvenčí.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

České tištěné dokumenty

- 1) BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Brada Publishing, 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3
- 2) DONNELLY, J.H. Jr.-GIBSON, J.L.- IVANCEVICH, J.M.- *Management*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 1997, 821 s., ISBN 80-7169-422-3
- 3) FUCHS, K., TULEJA, P. *Základy ekonomie*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2003, 347 s. ISBN 80-86119-74-2.
- 4) HRON, J., TICHÁ, I., DOHNAL, J. *Strategické řízení*. 3. vyd. Praha: ČZU Praha, 2000. 266 s. ISBN 80-213-0625-4
- 5) KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: Nakladatelství C H Beck, 2006. 206 s. ISBN 978-80-717-9453-0.
- 6) KOTLER, P., KELLER K. L. *Marketing management*. 1. vyd. [i.e. 3. vyd.]. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- 7) KOTLER, P., TRÍAS DE BES MINGOT, F. *Inovativní marketing: jak kreativním myšlením vítězit u zákazníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 199 s. ISBN 80-247-0921-x.
- 8) KOTLER, P., WONG V., SUNDERS, J., ARMSTRONG, A. *Moderní marketing*, Praha: Grada Publishing, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- 9) KOTLER, P.; ARMSTRONG G. *Marketing*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 855 s. ISBN 978-80-247-0513-2.
- 10) KOVÁŘ, D. *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008, 206 s. ISBN 978-80-86730-33-2.
- 11) KOZEL, R., MYNAROVA, L., SVOBODOVA, H. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
- 12) LOŠŤÁKOVÁ, H. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky: [moderní strategie růstu výkonnosti podniku]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 268 s. ISBN 978-80-247-3155-1.
- 13) MULAČOVÁ, V., MULAČ, P. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha:

- Grada Publishing, 2013. 520 s. ISBN 978-80-247-8638-4.
- 14) PAVELKOVÁ, D. a kol.: *Klastry a jejich vliv na výkonnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, 272 s. ISBN 978-80-247-2689-2.
- 15) PORTER, M. E. *Konkurenční strategie*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- 16) PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda: Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. 625 s. ISBN 80-85605-12-0.
- 17) SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2.vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 109 s. ISBN 80-7179-367-1.
- 18) SMEJKAL, Vladimír, RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2006. 296 s. ISBN 80-247-1667-4.
- 19) SOUČEK, Z. *Jak objevovat a připravovat budoucí lídry*, Moderní řízení 2001, ISBN 0026-8720
- 20) SRPOVÁ, J. *Podnikatelský plán*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2007. 242 s. ISBN 978-80-245-1263-1.
- 21) TOMEK, G., VÁVROVÁ, V.: *Marketing management*. 1. vyd. Praha: ČVUT, 1999, 406 s. ISBN 80-01-01904-7.
- 22) VEBER, J. a kol. *Management-základy, prosperita, globalizace*, 1. vydání, Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-7261-0295
- 23) VEBER, J., SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 311 s. ISBN 978-80-247-2409-6.
- 24) VLČEK, R., *Hodnota pro zákazníka*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2002, 443 s. ISBN 80-7261-068-6.
- 25) ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firm*. Praha: Grada Publishing, 2009. 232 s. ISBN 978-80-247-2049-4.
- 26) ZEMANOVA, V. *Teoretická východiska pro pojetí konkurenční schopnosti podniku*. Praha: Acta Oeconomica Pragensia, 2005, vědecký sborník VŠE, 25 s. roč. 13, č. 15

Zahraniční tištěná literatura

- 27) CONNOR, T. *Managing for competitiveness: a proposed model for managerial focus*. Strategic Change, June/July 2003, vol. 12, iss. 4, s. 195–207. ISSN:10861718.
- 28) DILLER, H. *Vahlens Grosses Marketing Lexikon – Band 1 A-M*. 2. vyd. München: Deutscher Taschenbuch Verlag GmbH, 2001. 1250 stran. ISBN 3-4235-0861-1.
- 29) HARRIS, B., *America, Technology and Strategic Culture: A Clausewitzian Assessment*. London: Taylor & Francis, 2008. 240 p. ISBN 1135972451
- 30) HITT, M.A., IRELAND, R.D., HOSKISSON, R.E. *Strategic Management – Competitiveness and Globalization*. St. Paul: West Publishing Company, 1997, 717s. ISBN 0-314-20112-2
- 31) PORTER, M.E. *Competitive Advantage*, New York: Free Press, 2004, 576 s., ISBN 978-0743260879
- 32) RAIS, Karel, DOSKOČIL, Radek. *Risk management*. 2007. 152 s. ISBN 978-80-214-3510-0.
- 33) RANCHHOD, A., *Marketing Strategies: A Twenty-first Century Approach*. Essex : Pearson Education Limited, 2004. 239 p. ISBN 0-273-65192-7.

Elektronické zdroje

- 34) *Brno Airport* [online]. 12.5.2014. Všeobecné informace. Dostupné z WWW: <<http://www.brno-airport.cz/b2b/cargo/vseobecne-informace/>>
- 35) *Bundesvereinigung Logistik* [online]. 10.09.2013. Dortmunder Gespräche: Wie das Internet die Logistik verändert. Dostupné z WWW: <<http://www.bvl.de/presse/meldungen/archiv-2008/do-ge-2008>>
- 36) *Česká asociace mezinárodních expresních přepraveců* [online]. 10.09.2013. Stanovisko ČAMEP k návrhu dopravní politiky ČR. Dostupné z WWW: <http://www.camep.cz/data/_uploaded/file/dopis-mdcr.pdf>
- 37) *Česká národní banka* [online]. 12.5.2014. Zpráva o inflaci - IV/2013. Dostupné z WWW:

- <http://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/menova_politika/zpravy_o_inflaci/2013/2013_IV/download/zoi_IV_2013.pdf>
- 38) *Deutsche Post DHL* [online]. 12.5.2014. Financial Reports. Dostupné z WWW: <http://www.dpdhl.com/en/investors/financial_reports.html>
- 39) DHL [online]. 12.5.2014. About us. Dostupné z WWW: <http://www.dhl.com/en/about_us.html>
- 40) *Europa* [online]. 12.5.2014. Logistika nákladní dopravy v Evropě. Dostupné z WWW: <http://europa.eu/legislation_summaries/environment/tackling_climate_change/124456_cs.htm>
- 41) *European Express Association* [online]. 10.09.2013. The express industry facilitates trade and competitiveness. Dostupné z WWW: <<http://www.euroexpress.org/the-express-industry/trade-competitiveness>>
- 42) *European Logistics Association* [online]. 10.09.2013. Sustainable Supply Chain Management. Dostupné z WWW: <<http://www.elalog.eu/>>
- 43) *FedEx* [online]. 12.5.2014. 40. výročí. Dostupné z WWW: <<http://www.fedex.com/cz/about/company-info/40th-anniversary.html>>
- 44) *FedEx* [online]. 12.5.2014. FedEx a životní prostředí. Dostupné z WWW: <<http://www.fedex.com/cz/about/sustainability/environment.html>>
- 45) *FedEx* [online]. 12.5.2014. Mission, Strategy, Values. Dostupné z WWW: <<http://about.van.fedex.com/mission-strategy-values>>
- 46) *FedEx* [online]. 12.5.2014. Obalový materiál FedEx. Dostupné z WWW: <<http://www.fedex.com/cz/shippingguide/packaging.html>>
- 47) *FedEx* [online]. 12.5.2014. Převážní služby pro odchozí zásilky. Dostupné z WWW: <<http://www.fedex.com/cz/shipping-services/international/export/index.html>>
- 48) *FedEx* [online]. 12.5.2014. Zvyšte loajalitu zákazníků a zajistěte růst vašeho podnikání. Dostupné z WWW: <<http://www.fedex.com/cz/shipping-services/global-returns/index.html>>
- 49) *Ipodnikatel* [online]. 12.5.2014. Co se v marketingu skrývá pod tajemnou zkratkou B2B? . Dostupné z WWW: <<http://www.ipodnikatel.cz/Priprava-na-podnikani/co-se-v-marketingu-skriva-pod-tajemnou-zkratkou-b2b.html>>

- 50) *Kurzy* [online]. 11.11.2013. HDP. Dostupné z WWW:
<<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp>>
- 51) *Kurzy* [online]. 11.11.2013. Inflace. Dostupné z WWW:
<<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>>
- 52) *Kurzy* [online]. 11.11.2013. Nezaměstnanost v ČR. Dostupné z WWW:
<<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost>>
- 53) *Lidovky* [online]. 12.5.2014. Zapomeňte na poštu. Zásilku z e-shopu vám doručí bezpilotní vrtulník. Dostupné z WWW:<http://byznys.lidovky.cz/zapomente-na-postu-zasilku-z-e-shopu-vam-doruci-bezpilotni-vrtulnik-lib-firmy-trhy.aspx?c=A131202_094028_firmy-trhy_mev>
- 54) LUKOVSKÝ, Petr. *Analýza cenové politiky na CZ expresním trhu a jejího vlivu na konkurenceschopnost jednotlivých hráčů*. Univerzita Pardubice, 2010. D22509. Dostupné z WWW:
<http://dspace.upce.cz/bitstream/10195/36674/1/LukovskyP_Analyza%20cenove_LS_2010.pdf>. Bakalářská práce. Univerzita Pardubice. Vedoucí práce Ing. Libor Švadlenka, Ph.D>
- 55) *Management Mania* [online]. 12.5.2014. Marketingový mix 4P. Dostupné z WWW:<<https://managementmania.com/cs/marketingovy-mix-4p>>
- 56) *MBA centre* [online]. 12.5.2014. SLEPT analýza. Dostupné z WWW:
<<http://www.mba-centre.cz/encyklopedie-pojmu/slept-analyza/>>
- 57) *Ministerstvo financí České republiky* [online]. 12.5.2014. Makroekonomická predikce - říjen 2013. Dostupné z WWW: <<http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce/2013/makroekonomicka-predikce-rijen-2013-15024>>
- 58) NĚMEC, R. *Marketing – jeho možnosti, využití a problémy* [online]. 12.5.2014. Marketingový mix. Dostupné z WWW:<<http://marketing.robertnemec.com/marketingovy-mix-rozbor>>
- 59) *Podnikatel* [online]. 12.5.2014. Změny v DPH matou podnikatele, za posledních 20 let už šestkrát. Dostupné z WWW: <<http://www.podnikatel.cz/clanky/zmeny-v-dph-matou-podnikatele-za-poslednich-20-let-uz-sestkrat/>>

- 60) PRŮCHOVÁ, J., Analýza kurýrních služeb v ČR [online]. 2007 [cit. 2014-05-02]. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze, . Vedoucí práce Radek Novák. Dostupné z WWW: <<http://theses.cz/id/qlvd4s/>>.
- 61) *První certifikační autorita*, a.s. [online]. 12.5.2014. Co je to elektronický podpis a k čemu slouží. Dostupné z WWW: <<http://www.ica.cz/Elektronicky-podpis>>
- 62) *RobertNemec* [online]. 12.5.2014. Marketingový mix - jeho rozbor, možnosti využití a problémy. Dostupné z WWW: <<http://marketing.robertnemec.com/marketingovy-mix-rozbor/>>
- 63) *SRI International* [online]. 10.09.2013. Global impact of FedEx on the new economy. Dostupné z WWW: <<http://www.sri.com/policy/csted/reports/economics/fedex>>
- 64) STŘELEČ, J. *Vlastní cesta* [online]. 12.5.2014. Porterův model konkurenčních sil. Dostupné z WWW: <<http://www.vlastnicesta.cz/metody/porteruv-model-konkurencnich-sil-1/>>
- 65) *The Holmes Report* [online]. 12.5.2014. Absolutely, Positively Delivering a New FedEx. Dostupné z WWW: <<http://www.holmesreport.com/casestudy-info/3208/Absolutely-Positively-Delivering-a-New-FedEx.aspx>>
- 66) *TNT* [online]. 12.5.2014. Historie TNT. Dostupné z WWW: <http://www.tnt.com/express/cs_cz/site/home/about_us/historie_tnt.html>
- 67) *UPS* [online]. 12.5.2014. About UPS. Dostupné z WWW: <<http://www.ups.com/content/cz/en/about/index.html?WT.svl=Footer>>
- 68) *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. 12.5.2014. Federal Express Czech s.r.o. Dostupné z WWW: <<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-dotaz?dotaz=27139981>>
- 69) VOPÁLENSKÝ, J. *Marketingové noviny* [online]. 12.5.2014. Horizontální strategie. Dostupné z WWW: <http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_2440/>
- 70) ZICH, R. *Ekonomika a management* [online]. 2010 [cit. 2014-05-10]. Strategický rozvoj konkurenčních výhod v koncepci úspěšuschopnosti ve vztahu k pojetí založeném na zdrojích a základních kompetencích. Dostupné z WWW: <<https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:z0g87zVXYJwJ:www.ekonomi>>

kaamanagement.cz/getFile.php%3FfileKey%3DCEJVB0NUCAvCEZIU1VH
B0MIUUMEBAvDVfVWQ1VUBAVGQ1VCXgQFBERIRENBbg%3D%3D
%26lang%3Dcz+z%C3%A1kladn%C3%AD+kompetence+RBV&hl=cs&gl=cz
&pid=bl&srcid=ADGEESjpZYnNCEMmHNbnNA65M184l-
DQuAf59StB00E4I455Pl_7XP8ByaPZnv6qK63pznBAOfIfgrZcQ1nUh3ORwX
zxHOeXMgW_yq-TrsN4RZUf6L-ZrnMLgj_aTf6RctVJM-
mGDFob&sig=AHIEtbQYqNJvLa-0M236j2cJ2_a36YY0rQ>

- 71) ZICH, R. *Strategický management* [online]. 2010 [cit. 2014-05-10]. Přednáška.
Vysoké učení technické v Brně. Analýza externích faktorů. Dostupné z WWW:
< [http://vzdelavani.esf-
fp.cz/results/results_02/edumat_rep/STM/STM_Pext.pdf](http://vzdelavani.esf-fp.cz/results/results_02/edumat_rep/STM/STM_Pext.pdf)>

Interní zdroje

Interní zdroje společnosti FedEx

SEZNAM OBRÁZKŮ

- Obr.0.1: Porterův model pěti hodnotových sil, zdroj: (10)
Obr.1.1: Rozdělení trhu podle Dillera, zdroj: (28)
Obr.1.2: Hlavní rozdíly mezi B2B a B2C trhem, zdroj: (49)
Obr. 1.3: Generický hodnotový řetězec, zdroj: (16)
Obr. 1.4: Vývoj expresní přepravy, zdroj: Zdroj: (63)